



أثر إدارة التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي

(دراسة ميدانية علي شركات قطاع الادوية المدرجة في البورصة)

إعداد

د. سامية السيد محمود

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

samia47@gmail.com

د. جمال طاهر أبو الفتوح

أستاذ إدارة الأعمال المساعد

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

dr_gmal_ftouh@yahoo.com

إسراء محمود السيد عيد

المعيدة بقسم إدارة الأعمال

كلية التجارة - جامعة الزقازيق

israam747@gmail.com

مجلة البحوث التجارية - كلية التجارة جامعة الزقازيق

المجلد السابع والأربعون - العدد الثالث يوليه 2025

رابط المجلة: <https://zcom.journals.ekb.eg/>

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة إلى تحليل دور إدارة التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي ، وقد أجريت الدراسة علي شركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة، وتم إجراء الدراسة الاستطلاعية والتي تم من خلالها التوصل الي مجموعة من الظواهر، والتي من خلالها تم تحديد مشكلة الدراسة وهي وجود بعض القصور من جانب الادارة العليا والوسطي والاشرفية تجاه الإهتمام بإدارة التنوع في العنصر البشري ، وتم تطبيق الدراسة علي المستويات الإدارية الثلاثة (العليا والوسطي والاشرفية) من خلال استخدام العينة الطبقية العشوائية علي عينة مقدارها (355) مفردة بمعدل استجابة (90.50%) ، وذلك باستخدام قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، كما تم تحليل البيانات من خلال برنامج (SPSS V.24) باستخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية الوصفية والتحليلية ، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية بين إدارة التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي لشركات الادوية المدرجة في البورصة ، كما توصلت الدراسة إلي وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المستقصي منهم باختلاف الخصائص الديموغرافية الخاصة بهم ، وقدمت الدراسة مجموعة من التوصيات والتي يمكن أن تساعد الشركات محل الدراسة في تحسين تطبيق أبعاد إدارة التنوع بداخلها مما يؤدي إلي تحقيق تميزها المؤسسي .

الكلمات الإفتتاحية : إدارة التنوع ، التميز المؤسسي ، شركات الأدوية المدرجة في البورصة .

مقدمة:

نظراً لتلك المتغيرات المتلاحقة تحرص المنظمات علي أن تكون في وضعية متميزة في أدائها وتسعي إلي ترسيخ مقومات التميز المؤسسي الذي أصبح توجه عالمي في ظل ظروف الإستدامة ذات الأبعاد المتعددة لكي تستطيع البقاء والإستمرار في أداء نشاطها ، حيث يؤدي التميز المؤسسي إلي تطبيق المنظمة لأساليب مستمرة في التطوير وكشف أوجه القصور ، واستغلال فرص التحسن من أجل تحقيق التميز (Viera,2020,2)

ولقد بدأ الإهتمام بالتميز كمفهوم إداري حديث في الآونة الأخيرة ، حيث بدأ ظهور نماذج التميز ولعل من أهمها النموذج الأوروبي لإدارة التميز الصادر عن المؤسسة الأوروبية لإدارة الجودة EFQM ، والذي أثبت نجاحه وانتشاره في مؤسسات عالمية في أوقات قياسية ، ويشكل هذا النموذج أحد الأطر الرئيسية لمساعدة المؤسسات في تحسين جودة أدائها ، وذلك عن طريق قياس أين هم علي طريق التميز ومساعدتهم في فهم القصور ومعالجته. (Faraj,2018,177)(زرزار ، 2019 ، 340)

ولذلك كان علي المنظمات إستخدام استراتيجيات جديدة تساعد علي التميز والإبداع ، بما فيها استراتيجيات إدارة التنوع ، وهي من أهم الإستراتيجيات التي تدفع المنظمات إلي تحقيق التميز الشامل في جميع جوانبها ، كما تساعد في تحقيق موقف تنافسي باهتمامها بالإبداع والإبتكار والتفرد والمبادأة أخذ المخاطرة ، وذلك ما يقود المنظمات نحو التميز. (Ardakan,2016,139) .

ومن أجل تحقيق هذا التميز تلجأ المنظمات للتنوع في تركيبة هيكل الموارد البشرية في أماكن العمل حتي تتمكن من مقابلة التحديات المختلفة والسريعة ، فما من مكان عمل إلا وفيه عاملون من مختلف الأعمار، فهناك الشباب ، وهناك من تجاوز الخمسين ، وهناك رجال ونساء ، وهناك الأبيض والملون ، وهناك العربي وغير العربي ، والمسلم وغير المسلم ، بالإضافة إلي الإنحدارات العرقية ، والشعائرية ، والفرق والطوائف الدينية والإتجاهات الفكرية والسياسية المختلفة ، كما يوجد فئة من ذوي الإعاقات بإختلاف درجة إعاقاتهم وطبيعتهم ، وينعكس هذا التنوع والإختلاف بينهم علي سلوكياتهم ، ويسهم في بناء شخصياتهم وأساليب تفكيرهم ، لذا يجب علي المنظمات أن تقوم بمراعاة هذا التنوع وتوظيفه لصالحها من خلال إدارة واعية تعمل علي دمجه في نسيج واحد يزيد من فعالية المنظمة (إسماعيل ، 2016 ، 13)

وبناءا علي ما تقدم تسعى الباحثة إلي اختبار أثر إدارة التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي في شركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة .

❖ الإطار النظري والدراسات السابقة

أولا : إدارة التنوع

- مفهوم إدارة التنوع :

جدول (1)
مفهوم إدارة التنوع

الباحث	السنة	المفهوم
العنزي	199، 2018	"قدرة المنظمة علي تقدير قيمة الصفات الشخصية المميزة للفرد وجماعات العمل ، وذلك من خلال قدرتها علي تبني ودعم هذه المميزات واعتبارها جزءا من مصادر قوتها " .
مزهري	342، 2019	" مجموعة من الاجراءات التنظيمية التي تنتهجها المؤسسات لخلق مناخ ملائم يساعد علي دمج عدد كبير من العاملين فيها من مختلف الخلفيات الثقافية المتنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال برامج وسياسات ملموسة وهادفة " .
Inegbedion	4، 2020	"عملية إدارية شاملة ومنظمة تسعى الي تطوير بيئة المنظمة الداخلية بشكل يمكنها من تحقيق تكافؤ للفرص امام العاملين بعض النظر عن جنسهم ولغتهم واية اختلافات بينهم " .
مجلول و البياتي	28، 2021	" تعني قدرة الادارة علي تطبيق الاجراءات التنظيمية للسعي الي ادراج العاملين من ثقافات متنوعة من خلال تبني بعض البرامج والإستراتيجيات التي تساعد علي الاحتفاظ بهم " .
Olakemi	11، 2023	"قدرة الادارة العليا علي الاستفادة من الاختلافات بين الاشخاص في بيئة العمل والتي تميز كل فرد عن الاخر من عدة جوانب وتشمل السمات المكتسبة مثل التعليم والمبادئ والسمات البيولوجية مثل العمر والجنس) .

- أبعاد إدارة التنوع :

- **التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع:** يقصد به إلتزام الإدارة العليا وتشجيعها لتطبيق ممارسات التنوع من خلال مساعدة المديرين في كافة المستويات ، وتحديد أهداف التنوع وكيفية التعامل مع العاملين المتنوعين وتشجيعهم علي تغيير السلوك ، حيث أن دعم الإدارة العليا يعتبر إستراتيجية إستباقية لخلق فرص للتنوع المهاري في المنظمات (تهامي ، 1428، 2020) ، (عماري ، ، 2022، 71)
- **استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة :** يقصد به البحث عن أفضل العناصر والكفاءات من الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل بغض النظر طبيعتها ، حيث يعد استقطاب القوي البشرية المتنوعة ضرورة حتمية نتيجة للعولمة والتحديات وتنوع العملاء والأسواق (تهامي ، 1429، 2020) (عماري ، 2020، 71) .

- **التدريب علي التنوع وتقبل الآخر:** تدريب المديرين وتعليمهم علي كيفية إدراك أهمية الاختلافات بين الأفراد وتنوع بيئة العمل ، وإجراء التغييرات المناسبة في بيئة العمل وخلق سياسة احتواء لجميع العاملين (تهامي،2020،1429) ، (عماري ، 2022،71).
- **بناء فرق العمل المتنوعة :** تتمثل في بناء مجموعة من الأفراد يعملون معا ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ، حيث يملكون مهارات متكاملة تمكنهم من العمل معا لتحقيق هدف تنظيمي معين (تهامي، 2020،1430) ، (عماري ،2020،71).
- **الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية :** عبارة عن السياسات التي توفرها المنظمة للعاملين بها بما يساعدهم علي تحقيق التوازن بين متطلبات العمل والحياة الأسرية والإحتياجات الشخصية (تهامي ، 2020،1431) ، (عماري ،71،2022)

ثانياً : التميز المؤسسي

- مفهوم التميز المؤسسي :

جدول (2)

مفهوم التميز المؤسسي

الباحث	السنة	المفهوم
السلمي	2012،15	"هو حالة من الإبداع والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء ويتم من خلالها تنفيذ العمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية بما ينتج عنه إنجازات تتفوق علي ما أنجزه المنافسون ويرضي عنه العملاء" .
Kiersma et al	2016،16	" الإستمرارية في التفوق وتجديد وتطوير مظاهر التطور والإبتكار ، وإكتساح المنافسين بشكل محترف وغير متوقع " .
الثقفي	2019،135	" حالة من التفرد التنظيمي وترسيخ ثقافة التميز والابداع داخل المنظمة ، والقدرة علي استخدام كل موارد المنظمة الاستخدام الأمثل لتحقيق أعلى معدلات النمو والوصول الي اصحاب المصالح " .
Lal	2020،375	"أسلوب إداري يجسد حالة تفوق المنظمة، وتفرداها في أدائها بشكل أفضل من المنظمات الأخرى المنافسة لها في كافة المجالات مثل كفاءة المنظمة في إدارة مواردها أو جودة عالية للخدمة المقدمة للمستفيدين أو تقديم سلعة ذات جودة أعلى بالاضافه إلي تميزها في خدمات ما بعد البيع " .
Aldarmaki	2022،8	" قدرة المنظمة علي تدبير مواردها التي تحتاج اليها باستمرار مع تحقيق أفضل النتائج علي منافسيها في مختلف الظروف الاقتصادية التي تمر بها " .
Talwar	2023،77	"العمل علي تحسين العمليات المستمر وتطوير المنتجات من خلال الممارسات الباهرة لإدارة المنظمة بما يحقق النتائج المنشوده " .

المصدر : من إعداد الباحثة بالإعتماد علي الدراسات السابقة

- أبعاد التميز المؤسسي :

- **التميز القيادي :** مجموعة الاستراتيجيات والسلوكيات التي يتبناها المديرين في المنظمات من أجل تحقيق الأهداف الموضوعة بكفاءة عالية ، وهي تعني قدرة المدير علي التأثير في السلوك

البشري لتوجيهه واستغلال الفرص التنظيمية بصورة تساعد المنظمة علي تحقيق اهدافها وتفاذي العمليات المضطربة والازمات المتعددة. (Sameer,2018,65) Hadi et al,2019,14

- **التميز البشري:** يعني تمتع القوي العاملة بقدر عالي من المهارات والكفاءات والسلوكيات التي تمكنهم من أداء المهام بفاعلية والتعامل مع المواقف في بيئة العمل، والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة ، وكذلك شعور الأعضاء داخل المنظمة بحماس متميز لتأدية الاعمال الموكلة لهم بقدرات عقلية وامكانيات مبدعة تساعد في تشجيع الاخرين علي المشاركة الفعالة لتحقيق اهداف المنظمة و تخطي العقبات التي تواجهها . (Sameer,2018,65) Hadi et al,2019,14
- **تميز المنتجات:** حيث أن الحصول علي منتجات متميزة بشكل يلبي احتياجات المستهلكين ويزيد من توقعاتهم بشكل مستمر، كل ذلك يزيد من الميزة التنافسية للمنظمة (Sameer,2018,65) Hadi et al,2019,14 .

❖ الدراسات السابقة

فيما يلي عرض للدراسات السابقة التي تناولت العلاقة بين إدارة التنوع وتحقيق التميز المؤسسي :

1- دراسة (Davidson,2013) بعنوان: "Leveraging Difference for Organizational Excellence: Managing Diversity Differently"

"الاستفادة من الاختلاف من أجل التميز المؤسسي :اداره التنوع بشكل مختلف".

هدفت هذه الدراسة إلى :

- تقديم مقترح جديد لمفهوم التنوع في المنظمات يركز علي ما يجب أن يتم من أجل الاستفادة من التنوع والإختلاف بين العاملين .
- تشجيع القادة علي تبني برامج التنوع من أجل تحقيق التميز في الأداء.
- التعرف علي أثر وجود التنوع والإختلاف بين العاملين في المنظمات علي تحقيق التميز في الأداء.

وتمثل **مجتمع الدراسة** في مجموعة من المنظمات الصناعية في الولايات المتحدة الأمريكية.

توصلت هذه الدراسة الى:

- وجود التنوع داخل المنظمات يسهم بشكل كبير التكامل بين العاملين عملياً ومعنوياً .
- وجود علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين إدارة التنوع وتميز الأداء التنظيمي .

2- دراسة (الرماضنة، 2015) بعنوان " استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي: دراسة ميدانية علي الجامعات الخاصة الأردنية " .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف علي أثر استراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (سياسة بناء ثقافة منظمة تتقبل التنوع ، سياسة التدريب علي التنوع وتقبل الآخر ، سياسة التكيف مع الاحتياجات العائلية ، سياسة مساءلة الإدارة الإشرافية عن ادارة التنوع ، سياسة بناء فرق العمل المتنوعة ، سياسة توظيف الاتصالات لادارة التنوع) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (التميز القيادي ، تميز التكنولوجيا، تميز الهيكل التنظيمي، تميز العاملين) في الجامعات الخاصة الأردنية.

وتمثل **مجتمع الدراسة** في جميع أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية من 18 جامعة ، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية بلغت 343 عضواً من أعضاء هيئة التدريس .

توصلت هذه الدراسة الى:

- وجود أثر لإستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية بأبعادها (سياسة بناء ثقافة منظمة تتقبل التنوع ، سياسة التدريب علي التنوع وتقبل الآخر ، سياسة التكيف مع الاحتياجات العائلية ، سياسة مساءلة الإدارة الإشرافية عن ادارة التنوع ، سياسة بناء فرق العمل المتنوعة ، سياسة توظيف الاتصالات لادارة التنوع) في تحقيق التميز المنظمي بأبعاده (التميز القيادي ، تميز التكنولوجيا، تميز الهيكل التنظيمي، تميز العاملين) في الجامعات الخاصة الأردنية محل الدراسة.

3- دراسة (Lorenz et al , 2016) بعنوان " Service excellence in the light of cultural diversity: the impact of metacognitive cultural intelligence ."

تميز الخدمة في ضوء التنوع الثقافي : أثر الذكاء الثقافي

هدفت هذه الدراسة إلى :

- فهم متي وكيف يتكيف موظفو الخدمة لتلبية رغبات وتوقعات العملاء المتباينين ثقافياً .
 - معرفة أثر التنوع الثقافي لدى العاملين علي تميز الخدمة المقدمة .
 - معرفة التأثير الذي يقوم به إختلاف ثقافة العملاء علي جودة الخدمات المقدمة إليهم في المطاعم .
- وتمثل مجتمع الدراسة في العاملين في مجموعة من المطاعم في الولايات المتحدة وتم اختيار عينه من هذه المطاعم بلغت 296 مفردة وكانت نسبة الإستجابة 82%.

توصلت هذه الدراسة إلى:

- الإختلافات الثقافية المتصورة تؤثر بشكل إيجابي علي شكل الخدمة المقدمة للعملاء .
- إهتمام العاملين واستعدادهم للتكيف مع الإختلافات الثقافية الموجودة بين العملاء والعمل علي تلبية رغباتهم المختلفة .
- الذكاء الثقافي يدير العلاقة بين التنوع الثقافي وتميز خدمة العملاء .

4- دراسة (Seth N,2016) بعنوان: "New Trends In Diversity Leadership

And Inclusive Excellence "

"الإتجاهات الحديثة في قيادة التنوع والتميز الشامل "

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف علي الممارسات الكلية لإدارة التنوع التي تساعد علي تحقيق التميز الشامل في الجامعات الأمريكية .
 - التعرف علي مستويات التميز (الثقافي ، المعرفي ، المهاري) الناتج عن التنوع في الجامعات الأمريكية .
- وتمثل مجتمع الدراسة في الجامعات الأمريكية بولاية واشنطن .

توصلت هذه الدراسة إلى:

- هناك علاقة إيجابية ذات دلالة معنوية بين وجود التنوع داخل الجامعات والتميز الشامل (الثقافي، المعرفي ، المهاري).
- ضرورة تبني برامج التنوع واستخدامها من أجل تحسين المناهج الدراسية وتميزها .
- 5- دراسة (أمين ، 2018) بعنوان " اثر تنوع الموارد البشرية علي تميز الأداء المؤسسي :دراسة ميدانية علي اعضاء هيئه التدريس بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل ".

هدفت هذه الدراسة الى :

- التعرف علي وعي جامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل محل الدراسة لأهمية تنوع الموارد البشرية .
 - تحديد مدي إدراك أعضاء هيئة التدريس لأهمية وجود التنوع داخل الجامعات .
 - تحليل أثر أبعاد تنوع الموارد البشرية علي أبعاد التميز المؤسسي .
- وتمثل مجتمع الدراسة في أعضاء هيئه التدريس بجامعة الامام عبد الرحمن بن فيصل من خلال الحصر الشامل للاكاديميين الشاغلين لمناصب ادارية وقوامهم 163 مفردة وايضا عينة من أعضاء هيئة التدريس بلغت 363 مفردة .

توصلت هذه الدراسة الى:

- وجود أثر معنوي للأبعاد الداخلية (الشخصية) المتمثلة في (العمر ، النوع ، الجنسية) لإدارة التنوع علي التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- وجود أثر معنوي للأبعاد الخارجية (مستوى الخبرة ، مستوى التعليم ، المستوى الوظيفي) لإدارة التنوع علي التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .
- وجود أثر معنوي للأبعاد التنظيمية لإدارة التنوع علي التميز المؤسسي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس .

6- دراسة (Ohunakin,2019) بعنوان: " The effects of diversity management and inclusion on organisational outcomes: A case of multinational corporation"

"آثار إدارة التنوع والشمول علي النتائج التنظيمية : دراسة حالة لمؤسسة متعددة الجنسيات "

هدفت هذه الدراسة إلى :

- دراسة آثار إدارة التنوع علي النتائج التنظيمية (الرضا الوظيفي، التميز التنظيمي).
- وتمثل مجتمع الدراسة في موظفين شركة شل في لاغوس ، وتم اختيار عينة عشوائية بلغت 384 مفردة .

توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود تأثير إيجابي لإدارة التنوع والشمول علي الرضا الوظيفي للعاملين .
 - وجود تأثير إيجابي لإدارة التنوع والشمول علي التميز التنظيمي .
 - ضرورة وجود مناخ يساعد العاملين علي العمل والتواصل الفعال لتحسين الأداء وتميزه .
- 7- دراسة (عبد الحميد ،2019) بعنوان " ممارسة ادارة التنوع واثرها في تحقيق التميز المؤسسي :دراسة تطبيقية علي المنظمات الاهلية في قطاع غزة " .

هدفت هذه الدراسة إلى :

- التعرف علي أثر ممارسات إدارة التنوع علي التميز المؤسسي في المنظمات الاهلية بقطاع غزة .
- وتمثل مجتمع الدراسة في جميع المدراء في المنظمات الأهلية بقطاع غزة ، وتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة بلغت 184 مفردة .

توصلت هذه الدراسة إلى:

- وجود موافقه بدرجة كبيرة بين أفراد عينة الدراسة في مجال ادارة التنوع ككل داخل المنظمات الأهلية.
- وجود موافقه بدرجة كبيرة من قبل أفراد عينة الدراسة علي مجال التميز المؤسسي المنظمات الأهلية .

- وجود علاقه ذات دلالة معنويه بين أبعاد ممارسه اداره التنوع (أبعاد داخلية ، أبعاد خارجية ، أبعاد تنظيميه) وأبعاد التميز المؤسسي داخل المنظمات (التميز القيادي ، التميز الخدمي، التميز البشري) .

❖ التعليق العام علي الدراسات السابقة :

1. اتفقت الدراسات التي تناولت دراسة إدارة التنوع علي أهمية هذا المفهوم ودوره المتميز في الوصول بالمنظمة إلي أداء متميز في جميع جوانبها التنظيمية والإنسانية والثقافية .
2. تناولت معظم الدراسات السابقة إدارة التنوع كمتغير مستقل وذلك كما ورد في دراسة (العبيري ، 2023) (بدوي ، 2021) (Mosa، 2020) (Jeanne et al,2021) بينما البعض الآخر تناول إدارة التنوع كمتغير تابع وذلك كما ورد في دراسات أخرى منها (مزهر، 2019) (أحمد ، 2020) ،
3. اختلفت الدراسات في طريقة قياسها لإدارة التنوع ، فبعض الدراسات قامت بالتركيز علي طبيعة التنوع ذاتها (التنوع الديموغرافي ، التنوع المهاري ، التنوع الثقافي) ، والبعض الآخر من الدراسات تم التركيز فيه علي ادارة التنوع من خلال مجموعة من الممارسات ..
4. قلة الدراسات العربية التي تناولت علاقه بين ادارة التنوع من خلال مجموعة من الممارسات وتحقيق التميز المؤسسي ، حيث ان معظم الدراسات قامت بتناول طبيعة التنوع ذاتها (التنوع الديمغرافي ، المهاري ، المعرفي) .

مشكلة الدراسة :

في سبيل تحديد مشكلة الدراسة وصياغتها للتأكد من مدي توافر متغيرات الدراسة وارتباطها بالواقع العملي ، قامت الباحثة بإجراء دراسة إستطلاعية بالاعتماد علي التقارير وكذلك المواقع الالكترونية الخاصة بعينة من شركات القطاع محل الدراسة تتمثل في 6 ستة شركات من شركات القطاع العام والخاص وهي(ابن سينا فارم ، راميدا فارما ، مينا فارم ، ممفيس للأدوية ، النيل ، القاهرة) .

واستهدفت الدراسة الاستطلاعية التعرف علي مجموعة من النقاط وهي كالتالي :

- 1- تحديد مدي توافر أبعاد إدارة التنوع في الشركات محل الدراسة .
- 2- تحديد مدي توافر معايير التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة .

3- تحديد الصعوبات التي تواجه الشركات في تطبيق برامج إدارة التنوع بداخلها .

4- تحديد مدى إهتمام الإدارات العليا بتبني استراتيجيات التنوع ودعم تواجدها .

5- تحديد جوانب القوة والضعف في أداء الشركات وتميزها .

6- تحديد الخصائص العامة لمجتمع الدراسة .

7- المساعدة في بلورة مشكلة الدراسة .

وتتمثل اهم اسئلة الدراسة الاستطلاعية فيما يلي :

- هل توجد استراتيجية لإدارة التنوع داخل الشركة ؟
- هل تراعي الشركة المؤهلات العلمية للمتقدمين للوظائف بها؟
- هل تراعي الشركة اختلاف أعمار وجنسيات وديانات المتقدمين للوظائف بها؟
- هل تتنوع المجالات التي تهتم بها الشركة في دوراتها التدريبية لرفع كفاءات العاملين؟
- هل تشارك الشركة العاملين في إتخاذ القرارات والسماح لهم بإبداء توجهاتهم وآرائهم المختلفة؟
- هل تتبني الشركة نظام مناسب للحوافز للحفاظ علي الموظفين ذوي الخبرات ؟
- هل تحرص الشركة علي تقديم فرص متنوعة تتناسب مع خبرة وطبيعة المتقدمين؟
- هل توفر الشركة وظائف متعددة لذوي الاعاقات وكذلك المرأة؟
- هل توفر الشركة بيئة ثقافية تتقبل الاختلافات بين العاملين ؟
- هل تعظم الشركة القيمة للمساهمين عن طريق الاستغلال الامثل لممتلكات الشركة ؟
- هل تقوم الشركة بعمل أبحاث لتطوير منتجاتها؟
- هل تدعم الشركة المجتمع المحلي من خلال المساهمة في الانشطة الاجتماعية ؟
- هل تقوم الشركة بإجراءات تعمل علي حماية البيئة؟

وبعد أن قامت الباحثة بالإطلاع علي التقارير السنوية الخاصة بالشركات وكذلك إجراء بعض المكالمات الهاتفية مع بعض الأشخاص من داخل إدارات تلك الشركات ، توصلت الباحثة إلي عدة نتائج يمكن توضيحها في النقاط التالية :

- 1- اختلاف مستويات التنوع في الشركات فمنها من يطبقها بمستويات عالية كشركات (راميدا ، مينا فارم) ومنها من يطبقها بمستويات متوسطة كشركة (ابن سينا) ومنها من يواجه بعض الصعوبات في تطبيقها كشركات القطاع العام (النيل ، ممفيس ، القاهرة) .
 - 2- تختلف مستويات ومعايير الأداء بالشركات .
 - 3- تتجه معظم الشركات للتحسين المستمر وتبني اساليب جديدة من شأنها تعزيز التميز بداخلها .
 - 4- تعمل الادارات العليا بشركات القطاع الخاص علي دعم التنوع بكافة الاساليب الممكنة وكذلك إشراك العاملين في تقديم المقترحات التي تعمل علي تعزيز التنوع بداخلها.
 - 5- تتبنى معظم الشركات استراتيجية تمكين المرأة حيث تتولي المرأة مناصب عليا وادارية هامة وذلك للاحادة بدورها في البيئة العملية .
 - 6- اجتهاد الشركات لكي تصبح صديقة للبيئة حيث تقوم بالكثير من العمليات التحليلية للتخلص من نفاياتها بطريقة امنة غير مضره للبيئة وكذلك استخدام مواردها بطريقة صحية .
 - 7- تقوم شركات القطاع الخاص وبعض شركات القطاع العام بدورات تدريبية بشكل دوري تعمل علي تطوير العاملين واكسابهم روح الفريق وتدريبهم علي التعامل مع التنوع والاختلاف فيما بينهم .
 - 8- تعمل شركات القطاع الخاص (ابن سينا ، راميدا ، مينا فارم) علي اطفاء روح المساواة في الفرص المقدمة فتكون الفرص متساوية لكل الاجناس والجنسيات كما تتوفر فرص بشكل اكبر لذوى الاعاقات وكذلك فرص تدريب للطلاب .
 - 9- تقدم الشركات الكثير من الخدمات الاجتماعية والترفيهية لتعزيز العلاقات بين الموظفين وكذلك لتحقيق التوازن بين الحياة العملية والاسرية .
 - 10- تقدم الشركات الكثير من المساعدات الخيرية للمجتمعات المحيطة .
 - 11- تواجه شركات القطاع العام (القاهرة ، ممفيس ، النيل) لبعض الصعوبات في تطبيق برامج التنوع تتمثل في انعدام الوعي بمفهوم إدارة التنوع وعدم الإهتمام به من قبل الإدارات العليا .
- ومن خلال مراجعة الدراسات السابقة المتعلقة بتناول موضوع التميز المؤسسي ومنها (أبو القاسم،2023) (Lorenz et al,2016) (غازى،2022) (Jassim,2022) (Abu Naser,2017) (العوضي ، 2020)، تم التوصل الي وجود بعض المعوقات التي تواجه المنظمات في تطبيق السياسات

والبرامج الجديدة التي تساعد المنظمة علي تحقيق التميز المؤسسي بإعتبارها استراتيجيات تتطلب وجود مجموعة من العوامل والخطوات لتنتهي بنتائج قابلة للقياس . وعليه تبين للباحثة وجود فجوة بحثية تتطلب مزيد من الدراسة والبحث لمنظومة التميز المؤسسي خاصة مع ضعف المنظمات للوصول الي معدلات عالية من التميز .

وعلي ذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة في إطار التساؤل الرئيسي التالي :

" ما هو أثر إدارة التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي في شركات الأدوية المدرجة في البورصة؟" والذي ينبثق عنه التساؤلات الفرعية التالية :

- 1- ما هو أثر التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي ؟
- 2- ما هو أثر استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة علي تحقيق التميز المؤسسي ؟
- 3- ما هو أثر بناء فرق العمل المتنوعة علي تحقيق التميز المؤسسي ؟
- 4- ما هو أثر التدريب علي التنوع وتقبل الاخر علي تحقيق التميز المؤسسي ؟
- 5- ما هو أثر التوازن بين الحياه العملية والاسرية علي تحقيق التميز المؤسسي ؟

❖ أهداف الدراسة

تسعي هذه الدراسة إلي تحقيق مجموعة من الأهداف ، ويمكن صياغة هذه الأهداف في ضوء تساؤلات مشكلة الدراسة وذلك علي النحو التالي :

الهدف الرئيسى :

التعرف على أثر إدارة التنوع بأبعادها علي تحقيق التميز المؤسسي بأبعاده بشركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة المصرية.

ويمكن تحديد أهداف الدراسة الفرعية من خلال النقاط الآتية :

- 1- التعرف علي مدي توافر أبعاد إدارة التنوع في شركات الادوية محل الدراسة .
- 2- التعرف علي مدي توافر أبعاد التميز المؤسسي في شركات الادوية محل الدراسة .
- 3- دراسة أثر إدارة التنوع علي تحقيق التميز المؤسسي .

❖ أهمية الدراسة :

تستمد الدراسة الحالية اهميتها من خلال جانبين هما الجانب العلمي والجانب التطبيقي ، ويمكن عرضهما علي النحو التالي :

(أ) الأهمية الأكاديمية (العلمية) :

- 1- تتبع أهمية هذه الدراسة في تناولها موضوعا هاما كإدارة التنوع وأثرها علي تحقيق التميز المؤسسي ، حيث أن للمتغيرين اهمية بالغة في الأدب الحديث .
- 2- المساعدة في إيضاح فكرة أن إدارة التنوع ليست مجرد مجموعة من الممارسات ، وإنما هي استراتيجية متكاملة تسهم في تحقيق التميز الشامل .
- 3- بيان كيفية تطوير أداء الشركات من خلال برامج التنوع وفقا لمعايير واضحة مبنية علي أسس علمية وموضوعية .
- 4- تقديم إطار علمي علي المستوي النظري والعملي يمكن أن تستفيد منه الشركات محل الدراسة لتحديد المسار الصحيح لتطبيق إدارة التنوع وتحقيق التميز المؤسسي .

(ب) الأهمية التطبيقية (العملية) :

تتمثل في النقاط الآتية :

- 1- أهمية مجال التطبيق والذى يتمثل فى قطاع الأدوية المدرج في البورصة المصرية .
- 2- أهمية إدارة التنوع لما يترتب عليها من آثار إيجابية متوقعة علي جوانب الأداء المختلفة بالشركات محل الدراسة .
- 3- من المتوقع أن تساعد النتائج التى تم التوصل إليها فى هذه الدراسة الحالية العاملين في القطاع محل الدراسة على فهم متعمق لمفهوم التنوع وممارساته والنتائج التى سوف تترتب على وجوده لدي المنظمات ، بما يسهم فى تحسين مستوى الأداء وتميزه فى قطاع الأدوية بشكل عام.

4- تقديم عدد من التوصيات التي يمكن أن تساعد الإدارات العليا في كيفية الاستفادة من الاختلاف والتنوع المتوافر بين مواردها البشرية وكيفية توظيفه من أجل تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة .

❖ فروض الدراسة :

لكي تتمكن الباحثة من تحقيق أهداف الدراسة تم صياغة الفروض التالية:

- **الفرض الأول:** " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة"، وينبثق منه الفروض الفرعية التالية:

1- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.

2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الكفاءات المتنوعة على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.

3- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب علي التنوع وتقبل الآخر على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.

4- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل المتنوعة على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.

5- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.

- **الفرض الثاني:** "يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقضي منهم حول مستوى تطبيق برامج التنوع في الشركات محل الدراسة نظرا لاختلاف (النوع، السن، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي)".

❖ مجتمع وعينة الدراسة

- **مجتمع الدراسة:** يتمثل مجتمع الدراسة في جميع المديرين بشركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة .

- **عينة الدراسة:** سوف تعتمد الباحثة علي عينة عشوائية طبقية قدرها (355) مفردة من الشركات محل الدراسة .

❖ متغيرات الدراسة وطرق قياسها:

- **المتغير المستقل : إدارة التنوع ،** وتتضمن (التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع ، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، التدريب علي التنوع وتقبل الاخر ، بناء فرق العمل المتنوعة ، الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والاسرية) ، واعتمدت الباحثة في تصميم قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس إدارة التنوع علي مقياس (Ulrich,1997) ، والقائمة التي أعدها (السولية ، 2020) و (الليمون ، 2018) و(الرماضنة ، 2015) و (allen,2024).

ويتكون هذا المقياس من (27) عبارة لقياس موضوع ادارة التنوع .

- **المتغير التابع : تحقيق التميز المؤسسي،** ويشمل (التميز القيادي ، التميز البشري ، تميز المنتجات)، واعتمدت الباحثة في تصميم قائمة الاستقصاء الخاصة بقياس تحقيق التميز المؤسسي علي المقياس الذي اعده (farag,2018) و(الرماضنه، 2015) و (خالدي، 2021). ويتكون هذا المقياس من (15) عبارة لقياس موضوع تحقيق التميز المؤسسي .

❖ حدود الدراسة :

- **الحدود المكانية:** تقتصر تطبيق هذه الدراسة علي شركات قطاع الأدوية المدرجة في البورصة.
- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية من خلال توزيع وتجميع قوائم الاستقصاء من 15 ديسمبر 2024 حتي 10 فبراير 2025.

• الحدود الموضوعية :

1- اقتصرت هذه الدراسة علي موضوع ادارة التنوع وتشمل (التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، التدريب علي التنوع وتقبل الآخر، بناء فرق العمل المتنوعة، الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والاسرية) كمتغير مستقل، وتحقيق التميز المؤسسي ويشمل (التميز القيادي ، التميز البشري، تميز المنتجات) كمتغير تابع ، والعلاقة بينهم .

2- واقتصر تطبيق هذه الدراسة علي المديرين بالمستويات الادارية الثلاثة بشركات الأدوية المدرجة في البورصة المصرية .

❖ فحص ثبات وصدق قائمة الاستقصاء

- صدق المحكمين "الصدق الظاهري":

قبل اعتماد استمارة الاستقصاء من قبل الباحثة وما تضمنته من أسئلة كان لابد من اختبار صدق المقياس لذلك تم عرض الاستمارة المخصصة للبحث الميداني علي الأساتذة والخبراء المختصين في مجال الإدارة لتحكيمها ومعرفة آراءهم بمدى وضوح وترابط فقرات الاستمارة ونوعية الأسئلة وتوافقها مع موضوع الدراسة، وقد أخذت الباحثة بتوجيهاتهم شكلا وموضوعا بما يتلاءم مع أهداف الدراسة وفرضياتها

- فحص صدق الاتساق الداخلي

يستخدم لقياس درجة مصداقية النتائج المحققة لكل بند من بنود قائمة الاستقصاء ويقيس مدى تماسكها داخليا وهو يعتمد في المقام الأول على معاملات الارتباط بين كل عبارة والبعد الذي تنتمي إليه وبالتالي فمن الضروري أن يكون المعيار الأساسي هو حساب قيمة معاملات الارتباط واختبار معنوية كل منها والجداول التالية تبين نتائج هذا الاختبار.

جدول (3)

معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد إدارة التنوع

م	العبارات	معامل الارتباط
	التزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع	
1	تتفهم الإدارة العليا اختلاف الثقافات لكافة العاملين بمختلف وظائفهم	.897**
2	تدعم الإدارة العليا توظيف ذوي الخبرات المتنوعة من الجنسين	.880**
3	تشجع الإدارة العليا علي اجراء لقاءات دورية لتبادل الافكار بين العاملين	.908**
4	تكلف الإدارة العليا عضوا منها للتحدث عن اهمية التنوع داخل الشركة في مناسباتها الرسمية وغير الرسمية	.881**
5	تدعم الشركة ريادة المرأة وإدخالها في المواقع الادارية العليا	.887**
6	تظهر الإدارة العليا احتراما لجميع حالات التنوع من خلال اسناد مهام ادارية عليا لذوي الهمم	.877**
	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة	
7	تقوم الشركة بعمل اعلانات توظيف الكترونية لجذب عاملين من ثقافات متنوعة	.919**
8	تحرص الشركة علي اسناد الوظائف المناسبة للمتقدمين بما يتناسب مع مهاراتهم المختلفة	.895**
9	توفر الشركة وظائف للمرأة تتناسب مع خبراتها بدون تمييز بينها وبين المتقدمين من الذكور	.893**
10	توفر الشركة وظائف لذوي الهمم تتناسب مع طبيعة اعاقاتهم	.904**
	التدريب علي التنوع وتقبل الآخر	

م	العبارات	معامل الارتباط
11	تركز الشركة في برامجها التدريبية على تعريف العاملين بمفهوم التنوع وأهميته	.904**
12	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بناءً على نتائج تقييم الأداء بدون تمييز	.867**
13	تعقد الشركة برامج تدريبية من أجل حل المشكلات الناتجة عن تنوع العاملين في عاداتهم	.901**
14	تقوم الشركة بعمل برامج تدريبية خاصة للعاملين لقبول اختلاف الثقافات فيما بينهم	.882**
15	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج التدريب على تقبل التنوع بداخلها	.919**
	بناء فرق العمل المتنوعة	
16	تهتم الشركة بإعداد فرق عمل متنوعة لإنجاز الأعمال بشكل متكامل	.864**
17	تمتلك قيادة فريق العمل استراتيجية فعالة للاستفادة من تنوع المهارات لدى الأعضاء	.854**
18	توفر الشركة مناخ تعاوني يحقق الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل	.878**
19	تتبنى الشركة استراتيجيات فعالة لإدارة أي خلاف قد ينشأ بين أعضاء فرق العمل المختلفة	.896**
20	تقوم الشركة بإسناد المهام لكل عضو في فريق العمل حسب قدراته	.866**
21	تؤمن الشركة بضرورة إشراك المرأة في فرق العمل	.866**
22	تقوم الشركة بتقديم مكافآت لأعضاء الفريق المتميز بدون تمييز	.875**
	الحفاظ على التوازن بين البيئة العملية والأسرية	
23	تقدم الشركة الخدمات الترفيهية للعاملين كالرحلات والمصايف	.894**
24	تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية للعاملين مثل خدمات النقل	.884**
25	تتيح الشركة للعاملين بها فرصة الاحتفال بمناسباتهم الدينية	.838**
26	تسمح الشركة للعاملين بإنجاز بعض الأعمال عن بعد وفقاً لطبيعة أعمالهم	.872**
27	توفر الشركة إجازات خاصة برعاية الطفل تساعد المرأة في العناية بهم	.767**

** دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.767)، (0.919) وقد كانت جميعها دالة إحصائياً بدرجة ثقة 99%، مما يشير إلى أن التناقض الداخلي لعبارات أبعاد متغير إدارة التنوع يُعد مقبول بدرجة مرتفعة وموثوقاً به بدرجة كافية.

جدول رقم (4)

معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد متغير إدارة التنوع

إدارة التنوع	
**979.	التزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع
**973.	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة
**962.	التدريب على التنوع وتقبل الآخر
**990.	بناء فرق العمل المتنوعة
**968.	الحفاظ على التوازن بين البيئة العملية والأسرية

** دال احصائياً عند مستوى معنوية 0.01

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.962)، (0.990) وقد كانت جميعها دالة إحصائياً بدرجة ثقة 99%، مما يشير إلى أن التناسق الداخلي لأبعاد متغير إدارة التنوع يُعد مقبول بدرجة مرتفعة وموثوقاً به بدرجة كافية.

جدول رقم (5)
معاملات الاتساق الداخلي لعبارات أبعاد التميز المؤسسي

م	العبارات	معامل الارتباط
التميز القيادي		
28	تختار الشركة قياداتها وفق معايير وأسس واضحة	.856**
29	توفر الإدارة العليا بيئة ملائمة تمكن العاملين من أداء مهامهم	.886**
30	تعتمد الإدارة العليا علي خطط وسياسات تشجع العاملين علي الابداع في الاداء	.885**
31	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع الموظفين دون اعتبار لإختلاف نوعهم	.883**
32	تقدم الإدارة العليا مكافئات للعاملين لمساهماتهم الايجابية في الاداء	.889**
التميز البشري		
33	تسعي الشركة لتوفير نظام يحقق تكافؤ الفرص امام العاملين في الترقية	.897**
34	تهتم الشركة بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية دورية	.865**
35	تهتم الشركة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري	.908**
36	يوجد نظام للحوافز يتناسب مع نتائج تقييم اداء العاملين	.887**
37	يوجد داخل الشركة برامج للامن الصناعي تضمن سلامة كافة العاملين	.841**
تميز المنتجات		
38	تعتمد الشركة علي التقنيات الحديثة في تقديم المنتج	.884**
39	تتسم إجراءات تقديم خدمات ما بعد البيع بالسرعة	.906**
40	يوجد لدي الشركة نظام فعال للتعامل مع شكاوي العملاء	.878**
41	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف علي مستوي جودة منتجاتها	.862**
42	تركز الشركة علي التحسين المستمر للمنتجات المقدمة	.881**

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01
المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.841)، (0.908) وقد كانت جميعها دالة إحصائياً بدرجة ثقة 99%، مما يشير إلى أن التناسق الداخلي لعبارات أبعاد متغير التميز المؤسسي يُعد مقبول بدرجة مرتفعة وموثوقاً به بدرجة كافية.

جدول رقم (6)
معاملات الاتساق الداخلي لأبعاد متغير التميز المؤسسي

التميز المؤسسي	
التميز القيادي	.979**
التميز البشري	.979**
تميز المنتجات	.965**

** دال احصائيا عند مستوى معنوية 0.01
المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط تراوحت بين (0.965)، (0.979) وقد كانت جميعها دالة إحصائياً بدرجة ثقة 99%، مما يشير إلى أن التناسق الداخلي لأبعاد متغير التميز المؤسسي يُعد مقبول بدرجة مرتفعة وموثوقاً به بدرجة كافية.

- فحص ثبات قائمة الاستقصاء

تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ Cranach's alpha للتأكد من مدي إمكانية الاعتماد على نتائج هذه الدراسة في اتخاذ القرارات وفي تعميم نتائجها.

جدول رقم (7)

معامل الثبات لأبعاد ومتغيرات الدراسة

بيان	عدد العبارات	معامل الثبات
التزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع	6	0.959
استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة	4	0.946
التدريب على التنوع وتقبل الآخر	5	0.954
بناء فرق العمل المتنوعة	7	0.967
الحفاظ على التوازن بين البيئة العملية والأسرية	5	0.941
إدارة التنوع	27	0.990
التميز القيادي	5	0.952
التميز البشري	5	0.949
تميز المنتجات	5	0.961
التميز المؤسسي	15	0.982

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

يتضح من الجدول السابق أن معامل ألفا للثبات لمتغير إدارة التنوع بلغ (0.990) كما بلغ لمتغير التميز المؤسسي (0.982)، وكانت جميع المعاملات لجميع الأبعاد تزيد عن (0.70) مما يشير إلى أن التناسق الداخلي للاستثمار ككل يعد قوياً ومقبولاً بدرجة كبيرة.

❖ التحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة

1- التحليل الوصفي لأبعاد إدارة التنوع

يتكون المتغير المستقل (إدارة التنوع) من خمسة أبعاد رئيسية وهم: (التزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع، استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة، التدريب على التنوع وتقبل الآخر، بناء فرق العمل المتنوعة، الحفاظ على التوازن بين البيئة العملية والأسرية)، وذلك وفقاً للدراسة الحالية وكما هو موضح فيما يلي توصيف الآراء حول عناصر إدارة التنوع من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العناصر):

□ أولاً: توصيف الآراء حول بعد التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع

جدول رقم (8)

توصيف الآراء حول بعد التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
1	تتفهم الادارة العليا اختلاف الثقافات لكافة العاملين بمختلف وظائفهم	3.80	0.913	الموافقة	3
2	تدعم الادارة العليا توظيف ذوي الخبرات المتنوعة من الجنسين	3.83	0.920	الموافقة	2
3	تشجع الادارة العليا علي اجراء لقاءات دورية لتبادل الافكار بين العاملين	3.80	0.926	الموافقة	4
4	تكلف الادارة العليا عضوا منها للتحديث عن اهمية التنوع داخل الشركة في مناسباتها الرسمية وغير الرسمية	3.68	0.986	الموافقة	6
5	تدعم الشركة ريادة المرأة وإدخالها في المواقع الادارية العليا	3.85	0.859	الموافقة	1
6	تظهر الادارة العليا احتراما لجميع حالات التنوع من خلال اسناد مهام ادارية علي لذوي الهمم	3.75	0.890	الموافقة	5
	التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع	3.78	0.835	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو "موافق" حول بعد التزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع بمتوسط (3.78)، وبانحراف معياري (0.835)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلي الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " تدعم الشركة ريادة المرأة وإدخالها في المواقع الادارية العليا" بمتوسط (3.85)، وبانحراف معياري (0.859).
- أقل العبارات موافقة هي " تكلف الادارة العليا عضوا منها للتحديث عن اهمية التنوع داخل الشركة في مناسباتها الرسمية وغير الرسمية" بمتوسط (3.68)، وبانحراف معياري (0.986).

ثانياً: توصيف الآراء حول بعد استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة

جدول رقم (9)

توصيف الآراء حول بعد استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
7	تقوم الشركة بعمل اعلانات توظيف اليكترونية لجذب عاملين من ثقافات متنوعة	3.75	0.875	الموافقة	4
8	تحرص الشركة علي اسناد الوظائف المناسبة للمتقدمين بما يتناسب مع مهاراتهم المختلفة	3.76	0.873	الموافقة	3
9	توفر الشركة وظائف للمرأة تتناسب مع خبراتها بدون تمييز بينها وبين المتقدمين من الذكور	3.78	0.888	الموافقة	2
10	توفر الشركة وظائف لذوي الهمم تتناسب مع طبيعة اعاقتهم	3.78	0.882	الموافقة	1
	استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة	3.77	0.816	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو "موافق" حول بعد استقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة بمتوسط (3.77)، وانحراف معياري (0.816) وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلى الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " توفر الشركة وظائف لذوي الهمم تتناسب مع طبيعة اعاقتهم" بمتوسط (3.78)، وبانحراف معياري (0.882).
- أقل العبارات موافقة هي " تقوم الشركة بعمل اعلانات توظيف اليكترونية لجذب عاملين من ثقافات متنوعة" بمتوسط (3.75)، وبانحراف معياري (0.875).

□ثالثاً: توصيف الآراء حول بعد التدريب علي التنوع وتقبل الآخر

جدول رقم (10)

توصيف الآراء حول بعد التدريب علي التنوع وتقبل الآخر

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
11	تركز الشركة في برامجها التدريبية علي تعريف العاملين بمفهوم التنوع واهميته	3.71	0.937	الموافقة	3
12	تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بناء علي نتائج تقييم الاداء بدون تمييز	3.78	0.905	الموافقة	1
13	تعقد الشركة برامج تدريبية من اجل حل المشكلات الناتجة عن تنوع العاملين في عاداتهم	3.75	0.904	الموافقة	2
14	تقوم الشركة بعمل برامج تدريبية خاصة للعاملين لقبول اختلاف الثقافات فيما بينهم	3.68	0.898	الموافقة	4
15	تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج التدريب علي تقبل التنوع بداخلها	3.63	1.005	الموافقة	5
	التدريب علي التنوع وتقبل الآخر	3.71	0.854	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو " موافق" حول بعد التدريب علي التنوع وتقبل الآخر بمتوسط (3.71)، وانحراف معياري (0.854)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلى الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " تحدد الشركة الاحتياجات التدريبية لجميع العاملين بناء علي نتائج تقييم الاداء بدون تمييز" بمتوسط (3.78)، وبانحراف معياري (0.905).

- أقل العبارات موافقة هي " تخصص الشركة ميزانية كافية لبرامج التدريب علي تقبل التنوع بداخلها" بمتوسط (3.63)، وبانحراف معياري (1.005).

□ رابعاً: توصيف الآراء حول بعد بناء فرق العمل المتنوعة

جدول رقم (11)

توصيف الآراء حول بعد بناء فرق العمل المتنوعة

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
16	تهتم الشركة بإعداد فرق عمل متنوعة لانجاز الاعمال بشكل متكامل	3.79	0.857	الموافقة	3
17	تمتلك قيادة فريق العمل استراتيجيات فعالة للاستفادة من تنوع المهارات لدي الاعضاء	3.75	0.838	الموافقة	5
18	توفر الشركة مناخ تعاوني يحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق العمل	3.74	0.894	الموافقة	7
19	تتبنى الشركة استراتيجيات فعالة لإدارة اي خلاف قد ينشأ بين اعضاء فرق العمل المختلفة	3.75	0.910	الموافقة	6
20	تقوم الشركة بإسناد المهام لكل عضو في فريق العمل حسب قدراته	3.79	0.900	الموافقة	2
21	تؤمن الشركة بضرورة إشراك المرأة في فرق العمل	3.80	0.874	الموافقة	1
22	تقوم الشركة بتقديم مكافآت لاعضاء الفريق المتميز بدون تمييز	3.75	0.884	الموافقة	4
	بناء فرق العمل المتنوعة	3.77	0.804	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو " موافق" حول بعد بناء فرق العمل المتنوعة بمتوسط (3.77)، وانحراف معياري (0.804)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلي الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " تؤمن الشركة بضرورة إشراك المرأة في فرق العمل" بمتوسط (3.80)، وبانحراف معياري (0.874).
- أقل العبارات موافقة هي " توفر الشركة مناخ تعاوني يحقق الثقة المتبادلة بين اعضاء فريق العمل" بمتوسط (3.74)، وبانحراف معياري (0.894).

خامساً: توصيف الآراء حول بعد الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية

جدول رقم (12)

توصيف الآراء حول بعد الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
23	تقدم الشركة الخدمات الترفيهية للعاملين كالحالات والمصايف	3.76	0.880	الموافقة	4
24	تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية للعاملين مثل خدمات النقل	3.73	0.904	الموافقة	5
25	تتيح الشركة للعاملين بها فرصة الاحتفال بمناسباتهم الدينية	3.86	0.866	الموافقة	2
26	تسمح الشركة للعاملين بإنجاز بعض الاعمال عن بعد وفقاً لطبيعة اعمالهم	3.77	0.883	الموافقة	3
27	توفر الشركة اجازات خاصة برعاية الطفل تساعد المراه في العناية بهم	3.92	0.847	الموافقة	1
	الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية	3.81	0.789	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد علي مخرجات برنامج SPSS

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو " موافق " حول بعد الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية بمتوسط (3.81)، وانحراف معياري (0.789)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلي الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " توفر الشركة اجازات خاصة برعاية الطفل تساعد المراه في العناية بهم " بمتوسط (3.92)، وبانحراف معياري (0.847).
- أقل العبارات موافقة هي " تقدم الشركة الخدمات الاجتماعية للعاملين مثل خدمات النقل " بمتوسط (3.73)، وبانحراف معياري (0.904).

التحليل الوصفي لأبعاد التميز المؤسسي

يتكون المتغير التابع التميز المؤسسي من ثلاثة أبعاد وهم التميز القيادي، التميز البشري، تميز المنتجات، وذلك وفقاً للدراسة الحالية وكما هو موضح فيما يلي توصيف الآراء حول عناصر التميز المؤسسي من خلال المقاييس الإحصائية (الوسط الحسابي والانحراف المعياري وترتيب العناصر):

أولاً: توصيف الآراء حول بعد التميز القيادي

جدول رقم (13) توصيف الآراء حول عناصر التميز القيادي

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
28	تختار الشركة قياداتها وفق معايير وأسس واضحة	3.93	0.842	الموافقة	1
29	توفر الإدارة العليا بيئة ملائمة تمكن العاملين من أداء مهامهم	3.84	0.874	الموافقة	2
30	تعتمد الإدارة العليا على خطط وسياسات تشجع العاملين على الإبداع في الأداء	3.78	0.868	الموافقة	4
31	تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع الموظفين دون اعتبار لإختلاف نوعهم	3.78	0.873	الموافقة	5
32	تقدم الإدارة العليا مكافآت للعاملين لمساهماتهم الإيجابية في الأداء	3.78	0.844	الموافقة	3
	التميز القيادي	3.82	0.787	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو "موافق" حول بعد التميز القيادي بمتوسط (3.82)، وانحراف معياري (0.787)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلى الموافقة على جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي "تختار الشركة قياداتها وفق معايير وأسس واضحة" بمتوسط (3.93)، وانحراف معياري (0.842).
- أقل العبارات موافقة هي "تتعامل الإدارة العليا بعدالة مع الموظفين دون اعتبار لإختلاف نوعهم" بمتوسط (3.78)، وانحراف معياري (0.873).

ثانياً: توصيف الآراء حول بعد التميز البشري

جدول رقم (13) توصيف الآراء حول عناصر التميز البشري

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
33	تسعى الشركة لتوفير نظام يحقق تكافؤ الفرص أمام العاملين في الترقية	3.77	0.859	الموافقة	5
34	تهتم الشركة بتنمية مهارات العاملين من خلال برامج تدريبية دورية	3.80	0.863	الموافقة	2
35	تهتم الشركة بقياس الرضا الوظيفي للعاملين بشكل دوري	3.79	0.900	الموافقة	4
36	يوجد نظام للحوافز يتناسب مع نتائج تقييم أداء العاملين	3.79	0.845	الموافقة	3
37	يوجد داخل الشركة برامج للامن الصناعي تضمن سلامة كافة العاملين	3.84	0.859	الموافقة	1
	التميز البشري	3.80	0.789	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو " موافق " حول بعد التميز البشري بمتوسط (3.80)، وانحراف معياري (0.789)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلي الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " يوجد داخل الشركة برامج للامن الصناعي تضمن سلامة كافة العاملين " بمتوسط (3.84)، وبانحراف معياري (0.859).
- أقل العبارات موافقة هي " تسعى الشركة لتوفير نظام يحقق تكافؤ الفرص امام العاملين في الترقية " بمتوسط (3.77)، وبانحراف معياري (0.859).

ثالثاً: توصيف الآراء حول بعد تميز المنتجات

جدول رقم (14) توصيف الآراء حول عناصر تميز المنتجات

م	العناصر	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاستجابة	الترتيب
38	تعتمد الشركة علي التقنيات الحديثة في تقديم المنتج	3.79	0.864	الموافقة	5
39	تتسم إجراءات تقديم خدمات ما بعد البيع بالسرعة	3.82	0.868	الموافقة	3
40	يوجد لدي الشركة نظام فعال للتعامل مع شكاوي العملاء	3.81	0.847	الموافقة	4
41	تقوم الشركة بإجراء استطلاعات رأي مستمرة للتعرف علي مستوي جودة منتجاتها	3.82	0.823	الموافقة	2
42	تركز الشركة علي التحسين المستمر للمنتجات المقدمة	3.88	0.846	الموافقة	1
	تميز المنتجات	3.82	0.791	الموافقة	

المصدر: تم الإعداد بالاعتماد على نتائج التحليل الإحصائي

ويلاحظ من الجدول السابق:

- يميل الرأي نحو " موافق " حول بعد تميز المنتجات بمتوسط (3.82)، وانحراف معياري (0.791)، وكانت آراء المستقصى منهم تميل إلي الموافقة علي جميع العبارات.
- أكثر العبارات موافقة بالنسبة لهذا البعد هي " تركز الشركة علي التحسين المستمر للمنتجات المقدمة " بمتوسط (3.88)، وبانحراف معياري (0.846).
- أقل العبارات موافقة هي " تعتمد الشركة علي التقنيات الحديثة في تقديم المنتج " بمتوسط (3.79)، وبانحراف معياري (0.864).

❖ نتائج اختبارفروض الدراسة

أولاً: يتضح صحة الفرض الرئيسي الأول والقاتل: " يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة التنوع على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة"، حيث ثبتت صحة فروضه الفرعية التالية:

1. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للالتزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.
 2. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستقطاب وتعيين الكفاءات المتنوعة على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.
 3. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتدريب علي التنوع وتقبل الآخر على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.
 4. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لبناء فرق العمل المتنوعة على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.
 5. يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية على تحقيق التميز المؤسسي للشركات محل الدراسة.
- ثانياً: يتضح صحة الفرض الرئيسي الثاني جزئياً والقائل " يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المستقضي منهم حول مستوي تطبيق برامج التنوع في الشركات محل الدراسة نظرا لاختلاف (النوع، السن، المؤهل العلمي، المستوي الوظيفي)".

❖ نتائج الدراسة :

- 1- بلغ الوسط الحسابي للمقياس لممارسات إدارة التنوع في الشركات محل الدراسة أعلي من الوسط الحسابي للدرجات في المقياس إلي حد ما ويمكن توضيحها كما يلي :
 - إلتزام ودعم الإدارة العليا لبرامج التنوع: بلغ الوسط الحسابي (3.78) بانحراف معياري (0.835)
 - إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة : بلغ الوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.816)
 - التدريب علي التنوع وتقبل الآخر: بلغ الوسط الحسابي (3.71) بانحراف معياري (0.854).
 - بناء فرق العمل المتنوعة : بلغ الوسط الحسابي (3.77) بانحراف معياري (0.804).
 - الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والاسرية : بلغ الوسط الحسابي (3.81) بانحراف معياري (0.789).

مما يدل علي تطبيق ممارسات إدارة التنوع إلي حد ما بالشركات محل الدراسة ، وكانت الأبعاد الأعلى تطبيقا في الشركات محل الدراسة هي الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والاسرية بمتوسط (3.81) ، يليه بعد إلتزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع بمتوسط (3.78) ، ثم يليه بعدي إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة والتدريب علي التنوع وتقبل الاخر بمتوسط (3.77) ، ثم يليه بعد بناء فرق العمل المتنوعة بمتوسط (3.71) .

2- كان الوسط الحسابي للمقياس لتحقيق التميز المؤسسي في الشركات محل الدراسة أعلى من الوسط الحسابي للدرجات في المقياس إلي حد ما ويمكن توضيحها كما يلي :

- التميز القيادي: بلغ الوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.787)
- التميز البشري: بلغ الوسط الحسابي (3.80) بانحراف معياري (0.789)
- تميز المنتجات: بلغ الوسط الحسابي (3.82) بانحراف معياري (0.791)

مما يدل علي تحقيق أبعاد التميز المؤسسي بالشركات محل الدراسة ، وكانت الأبعاد الأعلى تطبيقا هي التميز القيادي بمتوسط (3.82) ، يليه تميز المنتجات بمتوسط (3.82) ، ثم يليه التميز البشري بمتوسط (3.80) .

3- أظهرت النتائج الإحصائية معنوية علاقة المتغيرات الفرعية لإدارة التنوع (إلتزام ودعم الادارة العليا لبرامج التنوع ، إستقطاب وتعيين الكفاءات البشرية المتنوعة ، التدريب علي التنوع وتقبل الآخر ، بناء فرق العمل المتنوعة ، الحفاظ علي التوازن بين البيئة العملية والأسرية) بتحقيق التميز المؤسسي.

❖ توصيات الدراسة

1- إلتزام الادارة العليا بالشركات محل الدراسة بشر ثقافة إدارة التنوع القائمة علي الإهتمام بالعاملين المختلفين من حيث (المهارات ، الثقافات ، مستوي التعليم ، الخبرة ، السن ، العمر ، الجنسية ، النوع) وغيرها من الاختلافات، والتأكيد علي الدعم المستمر لتقبل هذا الاختلاف من قبل العاملين فيما بينهم ومن قبل الإدارات العليا ، فلذلك مردوده علي تحقيق تميز لهذه الشركات يضمن لها البقاء والنمو .

2- التخطيط الجيد من قبل إدارات الشركات محل الدراسة لضمان نجاح تطبيق مدخل إدارة التنوع بحيث يراعي في هذا التخطيط .

- وضع المعايير التي يتم من خلالها إختيار العاملين لكل وظيفة وفقا لطبيعة هذه الوظيفة ومدى توافر المهارات اللازمة لأدائها لدي شاغلها .
- وضع برامج تدريبية للعاملين بكل وظيفة وتحديد البرنامج المناسب لكل منهم وفقا للتقييمات الوظيفية لهم .
- القيام بندوات داخل الشركة يتم فيها عرض أهمية التنوع والأختلاف داخل الشركة وضرورة تقبله والتعامل معه بين العاملين والاستفادة منه لتميز الشركة .

3- قيام إدارات الشركات محل الدراسة بالحفاظ علي العاملين اصحاب المهارات والخبرات المتنوعة بتوفير ميزانية مناسبة لهم لمكافئتهم وتحفيزهم علي الأداء المتميز بدون تمييز فيما بينهم لتعظيم العائد علي الإستثمار البشري .

4- زيادة اهتمام الشركات محل الدراسة بأبعاد إدارة التنوع بصفة خاصة لما لها من أثر علي تحقيق أداء متميز لمواجهة الشركات المنافسة .

❖ توصيات خاصة بدراسات مستقبلية :

من خلال الدراسة الحالية والنتائج التي تم التوصل إليها ، يمكن للباحثة أن تذكر بعض المجالات الأخرى ذات الصلة بمتغيرات الدراسة ، والاعتماد بها وتطبيقها كدراسات مستقبلية وذلك علي النحو التالي :

1- إعادة تطبيق الدراسة الحالية علي قطاع الادوية الذي شملته الدراسة مع إجراء دراسة مقارنة بين شركات القطاع العام وشركات القطاع الخاص للتوصل الي نتائج واضحة ومتميزة .

2- دراسة إدارة التنوع وأثرها علي التميز البيئي حيث أغفلت معظم الدراسات عن تناوله مع أهميته في قطاع الادوية .

3- دراسة علاقة إدارة التنوع بالرضا الوظيفي وأثر ذلك علي جودة الخدمة .

4- دراسة أثر إدارة التنوع وأثرها علي تحقيق التميز في قطاعات أخرى مثل قطاع الاغذية ، حيث يتوفر عامل التنوع فيه بشكل كبير .

5- دراسة علاقة أنماط القيادة بإدارة التنوع وتأثير ذلك علي تحقيق ميزة تنافسية للمنظمات

المراجع

أولا : المراجع العربية:

- أبو القاسم ، رائف علي (2023) ، " أثر الإلتزام التنظيمي في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية علي وزارة التخطيط والتنمية الإقتصادية " ، *المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة*، جامعة عين شمس، ع 3.
- احمد ، عزام عبد النبي (2017)، " دراسة مقارنة لآليات ادارة التنوع بالتعليم قبل الجامعي في كل من كندا واستراليا وامكانية الافادة منها في مصر " ، *مجلة الادارة التربوية*، كلية التربية ، جامعة بني سويف ، ع 16
- إسماعيل، إيناس جابر (2016) ، " أثر الأداء الإستراتيجي علي إدارة تنوع الموارد البشرية بالتطبيق علي البنوك الخاصة بمصر "، (رسالة دكتوراه في الادارة غير منشورة) ، جامعة عين شمس.
- أمين، عبد الله ظهري (2018) ، "أثر تنوع الموارد البشرية علي تميز الأداء المؤسسي :دراسة ميدانية علي أعضاء هيئة التدريس بجامعة الإمام عبد الرحمن بن فيصل "، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، جامعة المنصورة ، المجلد 42، العدد 4 .
- بدوي ، أمينة عبد الله (2021) ، " أثر إدارة التنوع علي التميز المؤسسي: دراسة ميدانية علي مؤسسة البترول الكويتية KPC " ، *المجلة العلمية للإدارة والإقتصاد* ، جامعة عين شمس ، ع 2.
- تهامي ، خالد صبيح الهادي (2020) ، " دور ممارسات إدارة التنوع في تنمية رأس المال الفكري : دراسة ميدانية "، *المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئة* ، جامعة قناة السويس ، مج 11 ، العدد 2
- الثقفي ، فهد حميد (2019)، " واقع تطبيق مضا من ادارة المعرفة في ادارة تعليم الطائف وعلاقته بالتميز المؤسسي " ، *المجلة التربوية* ، كلية التربية ، جامعة سوهاج ، مج 75.
- خالدي ، فراح (2021) ، " أثر الذكاء الإستراتيجي في تحقيق التميز المؤسسي: دراسة حالة علي عينة من المؤسسات الإقتصادية في ولاية بسكرة " ، *مجلة البحوث الإقتصادية والمالية* ، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي ، كلية العلوم الإقتصادية ، مج 8 ، ع 2.
- الرماضنة، نضال عبد الحافظ (2015)، "إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية وأثرها في التميز المنظمي : دراسة ميدانية علي أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الخاصة الأردنية" ، *جامعة العلوم الإسلامية العاملة* ، كلية الدراسات العليا .

- زرزار، العياشي (2019) ، " مميزات وخصائص إدارة التميز في التعليم العالي وفق النموذج الأوروبي EFQM"، جامعة محمد الاول ، كلية العلوم القانونية والإقتصادية والاجتماعية، ع 7.
- السلمي ، علي (2012)، ادارة التميز ، نماذج وتقنيات الادارة في عصر المعرفة ،دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة ، مصر .
- السولية ، سامح محمد (2020) ، " دور إستراتيجية إدارة تنوع الموارد البشرية في بناء المقدرات التكنولوجية : دراسة ميدانية علي قطاع البترول " ، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية ، جامعة قناة السويس ، مج 11 ، ع 3.
- عبد الحميد، رنا محمد(2019) ، " ممارسة إدارة التنوع وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي : دراسة تطبيقية علي المنظمات الأهلية في قطاع غزة " ، الجامعة الإسلامية (غزة) ، كلية الإقتصاد والعلوم الإدارية.
- العبيري ، فهد بن حمدان (2023) ، " إدارة التنوع وأثرها في تشكيل الهوية التنظيمية بالجامعات السعودية : جامعة تبوك " ، مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية ، الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة ، ع 14.
- عماري ، سمير (2022) ، " دور ممارسات إدارة التنوع في تعزيز البراعة التنظيمية : دراسة حالة بعض البنوك التجارية الخاصة بولاية المسيلة " ، مجلة الإستراتيجية والتنمية ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، كلية العلوم الإقتصادية ، مج 12 ، ع 2 .
- العنزي ، احمد حمدان (2018) ، " أثر تنوع القوي العاملة في الرشاقة التنظيمية من خلال الابداع الاداري : دراسة ميدانية علي الادارة العامه للجمارك في الكويت ،(رسالة ماجستير) ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، جامعة آل البيت
- العوضي ، عادل خيرالله ناصر(2020)،" دور ادارة المعرفة في تحقيق التميز المؤسسي " دراسة تطبيقية علي عينة من الشركات الدولية الكويتية "، مجلة الاندلس للعلوم الانسانية والاجتماعية ، ع31.
- غازي ، محمد علي (2022) ، " دور القيادة الإستراتيجية في تحقيق التميز المؤسسي للجامعات المصرية : دراسة تطبيقية " ، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والإدارية، جامعة مدينة السادات ، مج 13 .
- الليمون، عودة عطية(2018)،" ممارسات ادارة تنوع الموارد البشرية واثرها في تحقيق الريادة في الجامعات " دراسة ميدانية علي الجامعات الرسمية الاردنية "، كلية الدراسات العليا ، جامعة مؤتة.

- مجول ، محمد ، والبياتي ، شكور (2021) ، " التنوع الثقافي للموارد البشرية وأثره في جودة الخدمة – بحث استطلاعي لآراء عينة من العاملين في فندق بابل الدولي " ، **مجلة اهل البيت** ، مج 1 ، ع 28.
- مزهر، مجيد متعب (2019) ، " التوجه الإستراتيجي وأثره علي إدارة التنوع : دراسة ميدانية " **المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية** ، جامعة قناة السويس ، مج 10 ، ع 3.

ثانيا : المراجع الأجنبية

- Abu Naser, S ., (2017) , "Organizational Excellence in Palestinian Universities of Gaza Strip" , **International Journal of Information Technology and Electrical Engineering** , 6 (4) , pp. 20-30 .
- Aldarmaki, S., (2022), " measurements of organizational excellence development of holistic excellence practices for free zones in dubai ", **European journal of economies and business studies**, 8(1) .
- Allen, R., Dawson, G., Wheatley, K., & White, C. (2004), “ Diversity Practices : Learning responses for modern organizations “, **Development & Learning in Organization : An International Journal**.18 (6).
- Ardakani , M , Abzari M ., (2016) :Diversity Management and human reasources production Iran **Journal of Manner studies** , 9 (2) .
- Davidson, J., A(2013) ," Leveraging Difference for Organizational Excellence: Managing Diversity Differently, **Human Resource and Leadership Journal** , 7 (1) .
- Faraj , S.,(2018) , "Assessing Excellence Management in the Light of the European Excellence Model at Taif University , **International Journal of Education & Literacy Studies** , 6 (4) , PP. 175-186 .
- Hadi, A., & Falih, B., (2019)," Strategic Alignment Role in Achieving the Organizational Excellence Through Organizational Dexterity – Analytical Study of the Opinions of a Sample of Professors at Colleges of Karbala University", **Faculty of Business Economics and Entrepreneurship** .

- Inegbedion, H.,(2020)," Managing diversity for organazitional efficiency",
original research , 1(1),1-10.
- Jassim , A., (2022) ,"The Effect of Marketing Capabilties Upon Achieving
Marketing Excellence " , **World Economics & Finance Bulletin** , 13,PP. 9-22 .
- Jeanne, M., Kiflemariam, A., & Mwanzia, C., (2021) ,"Workforce Diversity
Management and Job Performance: A Case of Maua Methodist Hospital" ,
journal of Human Resource & Leadership , 5 (2) , pp. 51-75
- Kiersma, M., Kumar, N., & Rose, CH., (2016), " Evaluation of criteria utilized
in recognition of teaching excellence awards, currents in pharmacy teaching&
learning " , **International Journal of Science**, 2(2) .
- Lal, M., (2020)," Role of Information The Technology in Organizational
Excellence", **International Journal of Science Technology and
Management**, 6(7), pp 373- 378.
- Lorenz, M., & Tariq, A ., (2016) ,"Service excellence in the light of cultural
diversity: the impact of metacognitive cultural intelligence " , **Journal of
Service Theory and Practice** , 27 (2) pp. 475-495 .
- Mose, T.,(2020) ," Effect of Diversity Management on Organizational
Performance of Information, Communication and Technology Firms in
Nairobi County" , **Human Resource and Leadership Journal** , 5 (1) , PP, 51
-73
- Ohunakin, F., Adenike, A., & Ogunnaike, O., (2019) , "The effects of diversity
management and inclusion on organisational outcomes: A case of
multinational corporation", **Human Resource and Leadership Journal** , 8
(3) , PP. 93- 102
- Olakemi, O., Adeniji, A., Olaleke, O., & Akintaya, D., (2019)," The effects of
Diversity management and inclusion on organizational outcomes: A case of
multinational corporation. Verslas : teorija ir praktika , 20(1),93-102.
- Sameer S,(2018), " The practice of transformational management and its role in
achieving institutional Excellence from the point of view of workers in the

directorates of education in hebron ", **International Journal of Business ethics and governance**, pp 61-84.

- Seth N, (2016)," New Trends in Diversity Leadership and Inclusivity Leadership and Inclusive Excellence", **A Journal of Transnational Women's & Gender Studies**,15(1) .
- Talwar , K., (2023)," Comparative Study of Framework , Criteria and Criterion Weighing of Excellence Models, Measuring Business Excellence", **International Journal of Science** , 5(1), 67-77.
- Ulrich, D. (1997). Measuring human resources: an overview of practice and a prescription for results. Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, **The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management**, 36(3), 303-320.
- Viera , S., (2020), "Diversity Management in Sustainable Human Resources Management", **Globalization and its Socio-Economic Consequences**, 5(2), PP. 1-9.

Abstract:

The study aims to analyze the role of diversity management in achieving institutional excellence. The study was conducted on pharmaceutical companies listed on the stock exchange. A survey study was conducted, through which a set of phenomena were reached, through which the study problem was identified, which is the presence of some shortcomings on the part of senior, middle and supervisory management towards interest in diversity management in the human element. The study was applied to the three administrative levels (senior, middle and supervisory) by using a stratified random sample on a sample of (355) individuals with a response rate of (90.5%), using a questionnaire to collect primary data. The data was also analyzed through the program (SPSS V.24) using a set of descriptive and analytical statistical methods. The results showed a statistically significant effect between diversity management on achieving institutional excellence for pharmaceutical companies listed on the stock exchange. The study also found statistically significant differences between the answers of the respondents according to their different demographic characteristics. The study presented a set of recommendations that could help the companies under study improve the application of diversity management dimensions within them, which leads to achieving their institutional excellence.

Keywords: Diversity management, organizational excellence, listed pharmaceutical companies